

# EL CAPITAL PSICOLÓGICO EN EQUIPOS DE TRABAJO

**Guillermo Buenaventura Vera, PhD**

Profesor Tiempo Completo, Universidad Icesi, Cali, Colombia

Departamento de Estudios Contables y Financieros

[buenver@icesi.edu.co](mailto:buenver@icesi.edu.co)

## RESUMEN

Este artículo se centra en el estudio del impacto del capital psicológico de los subalternos de un equipo en otros importantes factores, como son el apoyo entre los miembros del grupo de trabajo y el efecto mediador de la capacidad de aprendizaje organizacional, ubicándose en el punto focal de la nueva tendencia de la psicología empresarial aplicada al desempeño de los equipos y de las organizaciones. En un sentido específico, se estudia la relación entre el Capital psicológico (PsyCap, *Psychological Capital*) de los individuos, el apoyo intra-grupo (TMX, por sus siglas en inglés, *Team Member Exchange*) y la Capacidad de Aprendizaje Organizacional (OLC, *Organization Learning Capability*). Entendiendo PsyCap como un constructo de cuatro elementos: esperanza, tenacidad o resiliencia, optimismo y autoeficacia, todos ellos dimensiones del individuo correspondientes a la nueva psicología positiva del desempeño empresarial, el TMX como la cohesión y entendimiento entre los miembros de un equipo de trabajo y la OLC como la competencia que se percibe en una organización para disponer el aprendizaje de sus colaboradores, el estudio se realiza sobre los equipos de trabajo en proceso de formación basada en proyectos, en el Centro de Biotecnología industrial del SENA en la ciudad de Palmira en el Valle del Cauca en Colombia. La técnica de contraste estadístico empleada, Ecuaciones Estructurales, permitió la validación cuantitativa de las hipótesis cualitativas planteadas en el estudio. Los resultados obtenidos muestran una alta incidencia del nivel de OLC sobre el TMX, además de develar la forma en la que estas variables de la psicología empresarial positiva coadyuvan al desempeño organizacional.

## PALABRAS CLAVE

Capital Psicológico, Aprendizaje Organizacional, Apoyo Intra-grupo, Ecuaciones estructurales.

## INTRODUCCIÓN

El tema del capital como recurso primordial que permite a las empresas obtener una importante ventaja ha cambiado a través de la historia de las organizaciones. El concepto ha evolucionado desde el capital social hasta el más reciente concepto del capital psicológico (Luthans & Luthans, 2004).

El capital, inicialmente financiero, consideraba el valor de lo tangible, pero el desarrollo de la economía de la empresa ha venido incorporando valor a los elementos intangibles, hasta el punto de que hoy se puede hablar de varios tipos de capitales dentro de una organización (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). El capital Psicológico (PsyCap, por sus siglas en inglés de *Psychological Capital*) analiza el constructo de la psicología positiva que incluye los elementos autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia (Luthans et al., 2007).

El estudio que se presenta en este artículo, enmarcado en la moderna teoría de las capacidades y recursos, contribuye a construir un mecanismo más completo del impacto del PsyCap sobre las actitudes del grupo y su rendimiento, rendimiento este que se alinea positivamente con los resultados de la organización. El PsyCap permite a la empresa la construcción, por lo general permanente en el tiempo, del mejoramiento del desempeño de sus empleados y un impacto en su rendimiento (Luthans, Avey, Avolio & Combs, 2006; Luthans et al, 2007).

El TMX (por sus siglas del inglés *Team Member Exchange*) no tiene una traducción precisa en español, pero podríamos aproximar su denominación al apoyo intra-grupo. Este factor constituye una variable importante en los conductores de desempeño en la organización (Buenaventura, 2013). La capacidad de aprendizaje organizacional (OLC, por sus siglas en inglés, *Organization Learning Capability*), es una variable que marca la ruta del desempeño organizacional en los tiempos modernos (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007; Jerez-Gómez, Céspedes & Cabrera, 2005), la cual permite a la empresa operar las más adecuadas y precisas prácticas de gestión, estructuras y procedimientos que facilitan y fomentan el aprendizaje (Shoid, Kassim & Salleh, 2012).

El estudio establece un análisis de las relaciones entre las tres variables descritas (PsyCap, TMX, OLC), con el ánimo de perfeccionar el conocimiento de los mecanismos que propician un excelente desempeño organizacional. Como instrumento se utilizó una encuesta de 52 preguntas aplicada a los miembros de equipos de proyectos de un Centro de Biotecnología industrial. El contraste empírico se realizó con la metodología de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés de *Structural Equations Model*).

A continuación se presentan los antecedentes teóricos de la investigación, así como la discusión inicial de la misma; posteriormente se expone el objetivo de la investigación, luego se desarrolla la metodología, la cual incluye el objeto de estudio, la descripción de las variables, las hipótesis del modelo y la contratación de las mismas, y por último se exponen los resultados arrojados por el programa, las conclusiones del estudio, aportes y discusión final.

## 1. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y DISCUSIÓN INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En las últimas dos décadas se ha logrado un progreso teórico importante en la identificación de las características de los recursos y capacidades de una empresa que fundamenta la ventaja competitiva. Los recursos organizativos conducen a una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, raros, inimitables y sin sustitutos (Barney, 1991).

La Teoría de Recursos y Capacidades reconoce que el capital humano está entre los recursos más importantes para mejorar el desempeño. (Barney, 1991; Hit, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001; Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Sin embargo, para que el capital humano genere rentas económicas la empresa requiere ensamblar, integrar y potenciar sus capacidades a través de la implementación de estrategias que lleven a la diferenciación en el desempeño (Senge, Smith, Ross, Roberts, & Kleiner, 1994).

La única ventaja sostenible proviene de lo que se sabe y de la rapidez con que este conocimiento se pone en uso. Davenport & Prusak (1998). En ambos casos sea por la gestión de lo que se sabe para ponerlo en práctica (gestión del conocimiento) o sea por la capacidad de aprender y crear nuevo conocimiento el aprendizaje organizacional es un aspecto clave de la eficiencia y/o eficacia de una organización y de su potencial para crecer e innovar (Jerez-Gómez et al., 2005). Por ello, muchas organizaciones han procurado establecer las condiciones necesarias para desarrollar factores facilitadores, herramientas y prácticas que conduzcan a la institucionalización de una verdadera competencia esencial para llegar a ser una 'organización de aprendizaje'. (Penrose 1954; Senge et al., 1994; Chiva & Alegre, 2005).

Los estudios realizados han mostrado que el Aprendizaje Organizacional afecta la ventaja competitiva (Jashapara, 2003), el desempeño financiero y no financiero (Bontis, Crossan & Hulland, 2002; Dimovski & Skerlavaj, 2005; Jiménez & Cegarra, 2006), colabora en los beneficios tangibles e intangibles de alianzas estratégicas (Simonin, Watin & Wolff, 1997), en el costo unitario de producción (Darr, Argote & Epple, 1995), y en la innovación (Verdu, Llorens & Molina, 2005). Consecuentemente, la Capacidad de Aprendizaje Organizacional, emerge como una competencia esencial para las organizaciones que se encuentran en capacidad de evaluar su entorno, con el objetivo de identificar oportunidades, amenazas y presiones para el cambio, desarrollando competencias estratégicas a través del aprendizaje.

Los cambios en la estructura organizacional, la tecnología y el tipo de tareas a asumir requiere de trabajadores que se adapten a nuevos roles, modifiquen su comportamiento en el trabajo y adquieran nuevas destrezas. (Chan, 2002; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000).

El comportamiento positivo organizacional es un enfoque específico para la gestión del desempeño y del desarrollo de la firma, dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades. Se construye sobre los elementos esperanza, resiliencia, optimismo y auto-eficacia del recurso humano (Luthans, 2002a; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007; Luthans et al., 2007). Los niveles de estas construcciones constituyen específicamente el PsyCap del individuo. De hecho Luthans y sus colaboradores establecen este constructo como un avance del desarrollo del Capital Humano, trasegando desde el concepto básico de lo que sabe, al concepto de Capital Social (a quien se conoce) y de Capital Psicológico (lo que se es).

La teoría de recursos y capacidades se presenta en la actualidad como un conductor estratégico de mucha importancia en las organizaciones, con el ánimo de obtener una ventaja competitiva sostenible por parte de la organización (Penrose, 1959; Senge et al., 1994). Dentro de ésta teoría se destacan factores modernos que son partícipes del mecanismo de la generación de capacidades propias como la OLC (Nonaka & Takeuchi, 1995; Chiva & Alegre, 2005; Jerez-Gómez et al, 2005), el TMX (Seers, 1989) y el más novedoso, el PsyCap (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Abey, Avolio & Peterson, 2010)

La Teoría de Recursos y Capacidades reconoce que el capital humano está entre los recursos más importantes para mejorar el desempeño. (Barney, 1991; Hit, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001; Wright et al., 1994). Sin embargo, para que el capital humano genere rentas económicas la empresa requiere ensamblar, integrar y potenciar sus capacidades a través de la implementación de estrategias que lleven a la diferenciación en el desempeño. Un estilo de liderazgo que articula una visión de futuro de sus organizaciones, estimula intelectualmente a sus subordinados, y se centran en las diferencias entre las personas (Yammarino & Bass, 1990) que puede constituirse en una competencia fundamental para el logro de la estrategia al crear una compleja e intangible red de relaciones de confianza con los subordinados, un activo valioso y difícil de imitar. En 1994, Bass & Avolio reportaron que existe una fuerte relación entre los líderes transformacionales y las organizaciones verdaderamente eficaces.

La única ventaja sostenible proviene de lo que se sabe y de la rapidez con que este conocimiento se pone en uso, Davenport & Prusak, (1998). En ambos casos, sea por la gestión de lo que se sabe para ponerlo en práctica (gestión del conocimiento) o sea por la capacidad de aprender y crear nuevo conocimiento, el aprendizaje organizacional es un aspecto clave de la eficiencia y/o eficacia de una organización y de su potencial para crecer e innovar (Jerez-Gómez et al., 2005). Por ello, muchas organizaciones han procurado establecer las condiciones necesarias para desarrollar factores facilitadores, herramientas y prácticas que conduzcan a la institucionalización de una verdadera competencia esencial para llegar a ser una “organización de aprendizaje”.

Los estudios realizados han mostrado que el aprendizaje organizacional afecta la ventaja competitiva (Jashapara, 2003), el desempeño financiero y no financiero (Bontis et al., 2002; Dimovski & Skerlavaj, 2005; Jiménez & Cegarra, 2006), colabora en los beneficios tangibles e intangibles de alianzas estratégicas (Simonin et al., 1997), en el costo unitario de producción (Darr et al., 1995), y en la innovación (Verdu, et al. 2005). Consecuentemente, la OLC emerge como una competencia esencial para las organizaciones que se encuentran en capacidad de evaluar su entorno, con el objetivo de identificar oportunidades, amenazas y presiones para el cambio, desarrollando competencias estratégicas a través del aprendizaje.

El TMX se define como la calidad de las relaciones interpersonales que se dan entre dicho individuo y los compañeros de su equipo, entendido éste de forma global (Seers, 1989). Este concepto fue propuesto por Seers (1989) como un constructo de generación de funciones complementario a la calidad del intercambio superior-subordinado (LMX, por sus siglas del término en inglés, *leader-member exchange*). En concreto hace referencia a "la percepción individual del miembro de su relación de intercambio con sus iguales (o pares) dentro del grupo de trabajo en su conjunto" (Seers, 1989, p. 119).

Así, a partir de la teoría LMX, Seers (1989) sugirió que los individuos se involucran en un proceso de establecimiento de funciones con sus grupos de trabajo. Por tanto, la teoría TMX, al igual que la LMX, tiene su base en la teoría de la función (Katz & Kahn, 1978) y en

la teoría del intercambio social (Homans, 1961; Blau, 1964), que sugieren que las respuestas de un individuo en la realización de sus funciones pueden ser entendidas como el producto de la interacción entre éste y el conjunto de emisores de funciones con los cuáles aquél generalmente interactúa. Habitualmente, los miembros clave en relación con su conjunto de funciones son su supervisor y sus compañeros de trabajo. No obstante, Seers (1989) señala que la investigación sobre este fenómeno se ha centrado en el supervisor como emisor de funciones, olvidándose de los efectos de las relaciones de trabajo entre los compañeros del grupo al que se pertenece y que también son de especial interés.

Con base en la discusión anterior nos podemos preguntar sobre la relación que existe entre el PsyCap, la OLC y el TMX, de modo que podamos establecer algunos mecanismos de interacción entre ellas que nos permitan contribuir al entendimiento general de las interacciones entre las variables que la psicología positiva establecen en los individuos y en los equipos.

## **2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se plantea como objetivo principal analizar tanto de manera teórica como empírica el impacto del PsyCap en la OLC y en el TMX, así como el papel mediador que pudiera constituir la OLC en la relación PsyCap-TMX

En el estudio se trabajan las relaciones como hipótesis para contrastar de forma cuantitativa mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales SEM. Se pretende contribuir, dentro de la teoría de recursos y capacidades, a los aportes sobre las relaciones entre los factores conductores de las capacidades hacia el éxito estratégico de la firma.

## **3. METODOLOGÍA**

En este capítulo se definen las variables (factores) con sus correspondientes dimensiones (sub-factores) y las respectivas escalas (afirmaciones) del cuestionario, así como el modelo de contraste de las diferentes hipótesis. También se describe el objeto donde se aplica el estudio.

### **3.1 Objeto de estudio**

Para estudiar las relaciones entre los constructos PsyCap, OLC y TMX se ha seleccionado un sistema que cumple las siguientes condiciones:

1. Tiene suficiente apertura para conseguir variabilidad en los constructos, especialmente en aquellos que son más cercanos al ambiente de grupo, como el TMX y la OLC. En ello una empresa que opere en una sola o en muy pocas localizaciones podría resultar demasiado homogénea para nuestro propósito.
2. No es tan disperso como para que las diferencias ambientales, como la cultura organizacional y la declaración estratégica, afecte las relaciones en los constructos seleccionados. Esta consideración propondría que trabajar con un conjunto de diferentes empresas también podría resultar inadecuado.
3. Permite obtener información de variables individuales y grupales.

Así, se seleccionó el Centro de Biotecnología Industrial del SENA en Palmira, Colombia, con 57 equipos de formación por proyectos. Cada equipo tiene en promedio treinta integrantes. El método de proyectos se trabaja en equipos colocando al miembro del grupo frente a una situación problemática real para favorecer un aprendizaje más vinculado con el mundo fuera de la institución.

Se tomó una muestra aleatoria de cinco integrantes de cada equipo de proyectos, para obtener 285 encuestas en el trabajo de campo, las cuales, de las cuales 191 fueron aptas para realizar las pruebas estadísticas, correspondiendo al 67% de la muestra inicial.

### 3.2 Descripción de las variables

Las variables de nuestro estudio son los constructos PsyCap, OLC y TMX. El PsyCap, un constructo de segundo orden, contiene a su vez cuatro elementos Auto-eficacia, Esperanza, Optimismo y Resiliencia. Por su parte, la OLC opera en cuatro dimensiones, Compromiso gerencial, Perspectiva de Sistemas, Apertura y Experimentación, e Integración y Transferencia de Conocimientos. El TMX se toma como constructo de primer orden.

El PsyCap opera como variable exógena, el constructo TMX es una variable netamente endógena, mientras que la OLC opera como una mediadora. En la Tabla 1 se presenta un compendio de las escalas, sus dimensiones y sus fuentes.

**Tabla 1. Fuentes de las Escalas de Medición de los Constructos**

CONSTRUCTO	DIMENSIONES	No. de Items		FUENTE DE LA ESCALA
PsyCap	Auto-eficacia	6	24	Luthans, Avolio, y Avey (2007). <i>Psychological Capital</i> . Oxford University Press, New York.
	Esperanza	6		
	Resiliencia	6		
	Optimismo	6		
OLC	Compromiso Gerencial	5	16	Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente y Valle-Cabrera (2005). <i>Journal of Business Research</i>
	Perspectiva de Sistemas	3		
	Apertura y Experimentación	4		
	Integración y Transferencia de conocimientos	4		
TMX	Apoyo entre colaboradores	12	12	Seers (1989). <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Luthans et al. (2007), Jerez-Gómez et al. (2005) y Seers (1989)

Cada constructo será determinado por los ítems de sus correspondientes dimensiones, como se muestra en la Tabla 1. Para todos los ítems se estableció una escala de medida tipo Likert (Sánchez & Henne, 1997) de 7 niveles, que denotaban desde ‘Completamente en desacuerdo’ (valor 1) hasta ‘Completamente de acuerdo’. El cuestionario está compuesto por un conjunto de escalas que representan conceptos teóricos o variables latentes a través de sus ítems o variables manifiestas. Cada cuestionario contiene 52 ítems.

### 3.3 Hipótesis del Modelo

En el análisis del impacto de PsyCap en la OLC y en TMX, así como el papel mediador de la OLC en la relación PsyCap-TMX, y dada la discusión planteada en los capítulos 1 y 2 se coligen las relaciones del modelo, las cuales se compendian en las siguientes hipótesis:

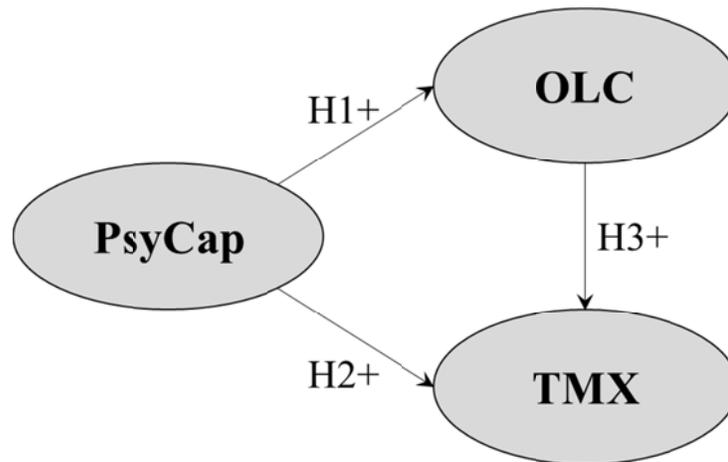
**Hipótesis H1:** El Capital Psicológico impacta positivamente la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.

**Hipótesis H2:** El Capital Psicológico impacta positivamente el Apoyo Intra-Grupo.

**Hipótesis H3:** La Capacidad de Aprendizaje Organizacional impacta positivamente el Apoyo Intra-Grupo, mediando la relación entre el PsyCap y el TMX.

Las hipótesis descritas se esquematizan en la figura 1, la cual muestra las relaciones entre las variables del estudio, incluyendo el signo y la dirección de las mismas.

**Figura 1. Modelo Relacional e Hipótesis**



Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Contrastación de las Hipótesis del Modelo

Para el contraste estadístico se utiliza la metodología de las Ecuaciones Estructurales (SEM) mono-nivel, con el programa AMOS 19. La metodología de contraste obedece a la que se muestra de forma general en la literatura, para lo cual se establecieron los siguientes modelos:

MODELO 1: Es el modelo original; modelo completo y mediado. Se corre en SEM con todos los ítems y todas las relaciones.

MODELO 2: Es el modelo completo y sin mediación, en el que se ha eliminado la relación OLC-TMX. Se corre en SEM con todos los ítems.

MODELO 3: Es el modelo mediado ajustado, de acuerdo con un procedimiento CFA (análisis factorial combinatorio), en el cual se eliminan ítems hasta obtener unos buenos indicadores de ajuste (*fit*), tomando como punto de partida el modelo1. Se corre en SEM con los ítems remanentes y todas las relaciones.

MODELO 4: Es el modelo sin mediación ajustado, en el cual se ha eliminado la relación OLC-TMX. Se corre en SEM con los ítems remanentes.

La tabla 2 esquematiza los modelos planteados.

**Tabla 2. Modelos de la Investigación**

	Mediado	Sin Mediación
<b>Completo todos los Ítems</b>	<p>Modelo 1</p>	<p>Modelo 2</p>
<b>Ajustado</b>	<p>Modelo 3</p>	<p>Modelo 4</p>

Fuente: Elaboración propia

El ajuste de los modelos pretende cumplir con los requerimientos mínimos establecido en la literatura, después de someterlo al CFA, eliminando las afirmaciones (Ítems) que menos relaciones tengan con su factor (coeficiente de relación estandarizado menor de 0,5), de tal manera que se cumplan los parámetros de ajuste:

- RMSA (inferior a 0,08)
- $\psi^2/df$  (entre 1,00 – 3,00 preferiblemente cerca de 2,00)
- CFI, TLI, NFI (deben ser superiores a 0,60)

La significancia de cada modelo se mide con la prueba T para los coeficientes de la regresión con las respectivas hipótesis utilizando el SEM, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Convenciones de calificación de significancia estadística**

<b>Probabilidad</b>	<b>Significancia</b>	<b>Símbolo</b>
p < 0,10	(10%)	*
p < 0,05	(5%)	**
p < 0,01	(1%)	***
p < 0,001	(0,1%)	****

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones positivas planteadas en las hipótesis se contrastan con los resultados del ajuste de los modelos 1 y 3 y de las significancias de sus coeficientes.

Para contrastar la mediación de la variable OLC en la relación PSYCAP-TMX se elimina en el modelo la hipótesis H3, convirtiendo los modelos 1 y 3 en modelos 2 y 4 como se muestra en la tabla 2. Una mediación significativa se daría si el incremento del parámetro  $\psi^2$  por cada grado de libertad supera la cifra de 3,82.

#### **4. RESULTADOS Y HALLAZGOS ESTILIZADOS**

Los resultados generales se muestran en las tablas 4 y 5, destacando enseguida los indicadores de significancia y de ajuste de los modelos, enfocando el objetivo del estudio y las hipótesis planteadas.

##### **4.1 Resultados**

**Tabla 4. Resultados de la contrastación del modelo planteado**

<b>Modelo</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>	<b>RMSA</b>	<b><math>\psi^2</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\psi^2/df</math></b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>NFI</b>
<b>M1 Completo</b>	0,58 ****	0,61 ****	0,80 ***	0,067	2354	1271	1,85	0,63	0,60	0,45
<b>M3 Ajustado</b>	0,46 ****	0,33 ****	0,36 ****	0,070	442	228	1,94	0,84	0,80	0,72

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4 se extraen los siguientes resultados relevantes:

- En los cuatro modelos contrastan las hipótesis planteadas en forma positiva y significativa al 99,9 %.

- La hipótesis 1 se prueba tanto en los modelos completos 1 y 3 con coeficientes de 0,58 y 0,46 respectivamente.
- La hipótesis 2 se prueba en los modelos 1 y 3 con coeficientes 0,61 y 0,33 respectivamente.
- La hipótesis 3 se prueba en los modelos 1 y 3
- Las variables de ajustes de los modelos cumplen los parámetros que muestra la literatura así:
  - Para M1 RMSA es  $> 0,067$
  - Para M3 RMSA es  $> 0,070$
- La variable  $\psi^2/df$  presenta valores de 1,85 y 1,94 que están en el rango 1 - 3 el cual es definido como aceptable por la literatura, pero además muy cercanos a 2,0 que sería el valor ideal.
- Los valores de convergencia y centralidad (CFI, TLI, NFI) para el modelo ajustado están por encima de 0,6, condición de aceptabilidad dada por la literatura.
- El modelo ajustado M3 gana ajuste frente al modelo M1, y esto sin perder significatividad estadística en los valores de los coeficientes, lo cual robustece los resultados inferidos en las relaciones propuestas.

**Tabla 5. Resultados de la mediación de la variable OLC**

Modelo	H1	H2	H3	RMSA	$\psi^2$	df	$\Delta\psi^2$	$\Delta df$	CFI	TLI	NFI
<b>M1 Completo</b>	0,58 ****	0,61 ****	0,80 ***	0,067	2354	1271			0,63	0,60	0,45
<b>M2 Completo sin Mediación</b>	0,63 ****	1,10 ****		0,068	2380	1272	26	1	0,62	0,59	0,45
<b>M3 Ajustado</b>	0,46 ****	0,33 ****	0,36 ****	0,070	442	228			0,84	0,80	0,72
<b>M4 Ajustado sin Mediación</b>	0,48 ****	0,50 ****		0,730	460	229	18	1	0,82	0,79	0,71

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tabla 5 se puede observar tanto para la comparación M1, M2 y M3, M4  $\Delta\psi^2$  es muy superior a 3,82, valor mínimo en que debe incrementarse la variable  $\psi^2$  para aceptar el efecto mediado de H3. Por lo tanto hay evidencia de que la variable OLC media en el efecto de PSYCAP sobre TMX.

## 4.2 Hallazgos

A continuación se resumen los hallazgos encontrados en la investigación.

- El estudio aporta evidencia empírica de las hipótesis propuestas:

**H1:** PsyCap impacta positivamente a OLC

**H2:** PsyCap impacta positivamente a TMX

**H3:** OLC impacta positivamente a TMX

- También se ha evidenciado el papel mediador de la variable OLC en la relación PsyCap–TMX

## 5. CONCLUSIONES, DISCUSIÓN FINAL Y APORTES

El modelo propuesto se validó completamente, permitiendo establecer un mecanismo de mejora del TMX a partir del PsyCap y el OLC, con el correspondiente aporte a la práctica de políticas optimizantes del desempeño organizacional.

Si una empresa quisiera aumentar el TMX debería propiciar el desarrollo del PsyCap de los colaboradores y tratar de mejorar la OLC. Cabe anotar que el PsyCap se puede desarrollar con entrenamiento, aún impartido en micro-sesiones (Luthans, Avey, Avolio y Combs, 2006), mientras que la OLC es objeto de mejora mediante sistemas organizacionales (Jerez-Gómez et al, 2005).

Este estudio contribuye al entendimiento de los mecanismos que con llevan al mejoramiento del desempeño del equipo en este caso estableciendo el impacto muy significativo y positivo que tiene el PsyCap sobre el TMX y la función catalizadora o mediadora del OLC.

En futuros estudios sobre el tema se podría extender la universalidad de los resultados analizando otros sistemas organizacionales diferentes a instituciones de aprendizaje, y diferentes también a la modalidad operativa, por ejemplo empresas de manufactura y empresas de servicio.

También se debería realizar el estudio a diferentes ambientes culturales, esto es a diferentes países, ojalá con distancias culturales importantes para encontrar las diferencias que podrían observarse a través de este modelo en ellas.

Como el PsyCap es una competencia desarrollable en el individuo (Luthans et al, 2006) se sugiere para futuras investigaciones realizar análisis longitudinales, es decir analizar qué pasa con el modelo antes y después de un entrenamiento antes y después.

### Referencias Bibliográficas

Barney, J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99–120.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp. 588- 606.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, Vol 107 (2), 238-46.
- Blau P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Bollen. K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley- Interscience.
- Bontis, N., Crossan, M.M., Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, vol 39 (4), pp. 437-469.
- Brown, M.W. & Cudeck, R. (1993) *Alternative ways of assessing model fit*. In Bollen, K. A. & Long J. S. (Eds) Testing structural equation models. Newbury Park, CA: Sage, pp. 136-162.
- Buenaventura, G. (2013) Capital Psicológico del líder y los seguidores: efectos sobre el comportamiento innovador y el desempeño. *International Review of Business Research papers*, vol. 9 (2), pp. 152 – 169.
- Chan, M.E. (2002). *Objetos de aprendizaje: Una herramienta para la innovación educativa*. Artículo Revista Apertura, Innova. U de G.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2005). Organizational learning styles and organizational values in the ceramic tile sector. *International Journal of Learning and change*, vol. 1(1), pp. 96-109.
- Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among workforce. *International Journal of Manpower*, vol. 28 (3), pp. 224-242.
- Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of learning in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, vol 44, pp. 1750 - 1762.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Dimovski, V. & Slerlavaj, M. (2005). Performance effects of organizational learning in a transitional economy. *Problems and perspectives in Management*, vol. 3 (4), pp. 56-67.
- Dimovski, V. & Slerlavaj, M. (2005) Performance effects of organizational learning in a transitional economy. *Problems and perspectives in Management*, vol. 3 (4), pp. 56-67.

- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 13-28.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Jashapara, Ashok, (2003). *Cognition, Culture & Competition: An empirical test of the learning organization*. *The Learning Organization*, vol. 10, No. 1, pp. 31-50.
- Jashapara, Ashok, (2003). Cognition, Culture & Competition: An empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, vol. 10 (1), pp. 31-50.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes, L. J. & Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, vol. 44(3), pp. 279 - 299.
- Jiménez, D. & Cegarra, J.G. (2006): Influence of Mentoring and Coaching in the Relational Learning Process. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, vol. 2 (2), pp. 154-167.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*. vol. 33 (2), pp. 143-160.
- Luthans, F. (2002a) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, vol. 16 (1), pp. 57-72.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). *Emerging positive organizational behavior*. *Journal of Management*, vol 33 (3), pp. 321-349.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, S.M., & Combs, G.M. (2006). Psychological Capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*. vol. 27, pp. 387-393.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, S.M., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21 (1), pp. 41-65.
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, vol. 47, pp. 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concepts: First and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, vol. 97, pp. 562 - 582.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press, Oxford, England.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, vol 85, pp. 612-624.
- Sanchez, R. & Henne, A. (1997). Managing articulated knowledge in competence-based competition. *Strategic learning and knowledge management*. London: John Wiley & Sons.
- Seers, A. (1989). Team-member Exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 43, pp. 118- 135, p. 119.
- Senge, P.M., Smith, B.J., Ross, R.B., Roberts, C. & Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: The Doubleday Religious Publishing Group.
- Shoid, M.S.M., Kassim, N.A. & Salleh, M.I.M. (2012). Identifying the determinants of Organizational Learning Capabilities (OLC)” *International Journal of Academic Research*, vol 4 (4), pp. 113-117. DOI: 10.7813/2075-4124/4-4/B.17.
- Simonin, J., Watin, M. & Wolff. E. (1997). Sclarisation et dynamique urbaine à l’île de la Réunion. *Les Annales de la recherche urbaine*, vol 1 (75), pp. 113-120.
- Verdu, A., Llorens F.J. & Molina, V.J. (2005). Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance: theory and evidence. *International Journal Of Production Economics*, vol 98 (3), pp. 273-289.
- Wright, P. M., McMahan G. C., McWilliams A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (2), pp. 301–326.
- Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, vol 43(10), pp. 975-995.